

แนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

GUIDELINES FOR DEVELOPING SCHOOL ADMINISTRATORS IN LEARNING ORGANIZATIONS UNDER THE NAKHON RATCHASIMA PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 4

จุฑามาศ นวลนุกูล¹, กานต์ เนตรกลาง²

หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

Juthamas Nualnugool¹, Kant Netklang²

The Master of Education Program in Educational Administration

Faculty of Education, Nakhon Ratchasima Rajabhat University, Thailand

Corresponding Author E-mail : juthamas.30.may@gmail.com¹, kantnetklang@gmail.com²

(Received : February 22, 2026; Edit : March 9, 2026; accepted : March 12, 2026)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) เปรียบเทียบองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา 3) สร้างแนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 กลุ่มตัวอย่างที่ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ปีการศึกษา 2568 จำนวน 123 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ค่าความเชื่อมั่น และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์โดยการทดสอบค่าที (t-test independent) ซึ่งกำหนดค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาแล้วสรุปบรรยายเป็นความเรียง

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษากององค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.56) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.57) รองลงมา คือ ด้านการมีแบบแผนทางความคิด ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.53) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.57)

2. ผลการเปรียบเทียบองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 5 การเป็นบุคคลรอบรู้ และด้านที่ 6 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ส่วนด้านที่เหลือ จำนวน 4 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

3. แนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 พบว่า ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้ 1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ต้องมีการกำหนดทิศทางและบรรยากาศของการสื่อสารภายในองค์กร 2. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ต้องมีการสร้างเงื่อนไขและบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน 3. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ตระหนักถึงความจำเป็นของการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและจำเป็นต้องมีวิจรณ์ญานที่รอบคอบ 4. ด้านการมีแบบแผนทางความคิด สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีเหตุผล 5. ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ 6. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ต้องมีวิสัยทัศน์และความฉลาดทางดิจิทัล มองเห็นศักยภาพของเทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งองค์กร

คำสำคัญ : แนวทางพัฒนา, ผู้บริหารสถานศึกษา, องค์การแห่งการเรียนรู้

Abstract

The purposes of this research were: (1) to examine the level of learning organization, (2) to compare the learning organization classified by school size, and (3) develop guidelines for school administrators regarding learning organizations within the Nakhon Ratchasima Primary Educational Service Area Office 4. The sample consisted of 123 school administrators or acting administrators from schools under the Office during the 2025 academic year. The research instruments used for data collection included a five-level rating scale questionnaire, an Index of Item-Objective Congruence (IOC), a reliability test, and an interview form. The statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation, independent samples t-test with the level of statistical significance set at .05, and content analysis, with the results summarized and described in narrative form.

The research findings were as follows:

1. The overall level of the learning organization under the Nakhon Ratchasima Primary Educational Service Area Office 4 was at a high level ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.56). The aspect with the highest mean score was shared vision ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.57), followed by mental models ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.53), while the aspect with the lowest mean score was the application of technology ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.57).

2. The comparison of the learning organization under the Nakhon Ratchasima Primary Educational Service Area Office 4, classified by school size, revealed no overall differences. However, when considered by individual aspects, there were statistically significant differences at the .05 level in two aspects: (5) personal mastery and (6) application of technology. The remaining four aspects showed no significant differences.

3. The guidelines for developing school administrators regarding the learning organization under the Nakhon Ratchasima Primary Educational Service Area Office 4 consisted of six aspects: (1) shared vision, which emphasizes establishing organizational direction and promoting an effective communication climate; (2) team learning, which involves creating conditions and an environment that support collaborative work; (3) systems thinking, which highlights the importance of continuous work development and careful judgment; (4) mental models, which require the ability to analyze complex and rapidly changing situations rationally; (5) personal mastery, in which school administrators act as learning leaders who encourage teachers and personnel to fully develop their potential through continuous learning; and (6) technology application, which requires digital vision and literacy in recognizing the potential of technology to enhance work efficiency and organizational learning development.

Keywords : Development Guidelines, School Administrators, Learning Organizations

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันโลกในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและวิทยาการความรู้ต่าง ๆ เพราะฉะนั้นองค์กรจึงต้องมีการพัฒนาเพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง มีนักคิดนักบริหารจำนวนมากได้เสนอแนวคิดและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้สามารถดำรงอยู่และก้าวต่อไปสู่ศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมั่นคง อันเป็นที่มาของแนวคิดต่าง ๆ ที่แพร่หลายในปัจจุบัน เช่น การปรับกระบวนการทำงาน การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร จนมาถึงแนวคิดการจัดการความรู้ และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การศึกษาเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาประเทศและสังคม การบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีในนักเรียน โดยเฉพาะในยุคที่ความรู้และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้โลกปัจจุบันมีลักษณะเป็น VUCA World ซึ่งประกอบด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ สถานศึกษาจึงไม่สามารถดำเนินบทบาทเพียงเป็น “สถานที่ถ่ายทอดความรู้” เท่านั้น แต่จำเป็นต้องพัฒนาไปสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคมในยุคปัจจุบัน การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จึงเป็นแนวทางที่สำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา (Senge, 1990) โดย Senge (1990) ได้เสนอแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ 1) การเป็นบุคคลรอบรู้ 2) การมีแบบแผนทางความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้เป็นทีม และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ แนวคิดดังกล่าวจึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาองค์การให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะช่วยให้โรงเรียนสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์และสามารถสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สถานศึกษาจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดทางการปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนต้องมีการสร้างและพัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (Personal learning) และเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long learning) ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา เน้นการพัฒนานักเรียนเป็นสำคัญ มีการสร้างชุมชนและสังคมแห่งการเรียนรู้ (Community learning) ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการปฏิรูปการบริหารสถานศึกษาและการปฏิรูปการเรียนรู้จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูต้องมีความตระหนักและให้ความสำคัญ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2557) ทั้งนี้นโยบายการบริหารการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดไว้ว่า ความสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ทั้งระบบให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยผู้เรียนสามารถคิดวิเคราะห์ เรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการเชื่อมโยงกันทั้งหลักสูตรและการเรียนการสอนให้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย รวมถึงการพัฒนาครูและการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนการสอน การมุ่งส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนการศึกษามากขึ้น กระจายโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพให้กับประชาชนทุกกลุ่ม เพื่อเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556 : 29)

ในประเทศไทย ระบบการศึกษายังคงเผชิญปัญหาความเหลื่อมล้ำทางโอกาส ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และขาดวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร ส่งผลให้คุณภาพการศึกษาโดยรวมลดลง จึงจำเป็นต้องมีการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2562 หนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ “ขนาดของสถานศึกษา” ซึ่งมีผลต่อทรัพยากร การบริหารงาน และวัฒนธรรมภายในองค์กร โรงเรียนขนาดเล็กมีความคล่องตัวสูงและมีความใกล้ชิดกัน แต่ขาดงบประมาณและบุคลากร ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มีความพร้อมด้านทรัพยากรและเทคโนโลยีมากกว่า แต่มีโครงสร้างที่ซับซ้อนและความยากในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรจำนวนมาก (กระทรวงศึกษาธิการ, 2562)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 เป็นองค์กรที่ต้องรับผิดชอบสถานศึกษาครอบคลุมจำนวน 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอสี่คัว อำเภอปากช่อง และอำเภอสว่างเนิน ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีคุณภาพมาตรฐาน น้อมนำศาสตร์พระราชา พัฒนาวิจัยและนวัตกรรม บริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน” และมีเป้าประสงค์ที่กล่าวว่า “ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษามีศักยภาพสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้” และพบว่า การจัดการเรียนรู้ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยังมีอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เช่น การเกษียณอายุข้าราชการครูและบุคลากรเป็นประจำ การโยกย้าย การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และทำให้เกิดการสูญเสียความรู้ สมรรถนะ และคุณภาพของบุคลากรนั้น การแก้ปัญหา คือ ส่งบุคลากรคนใหม่เข้าเรียนรู้

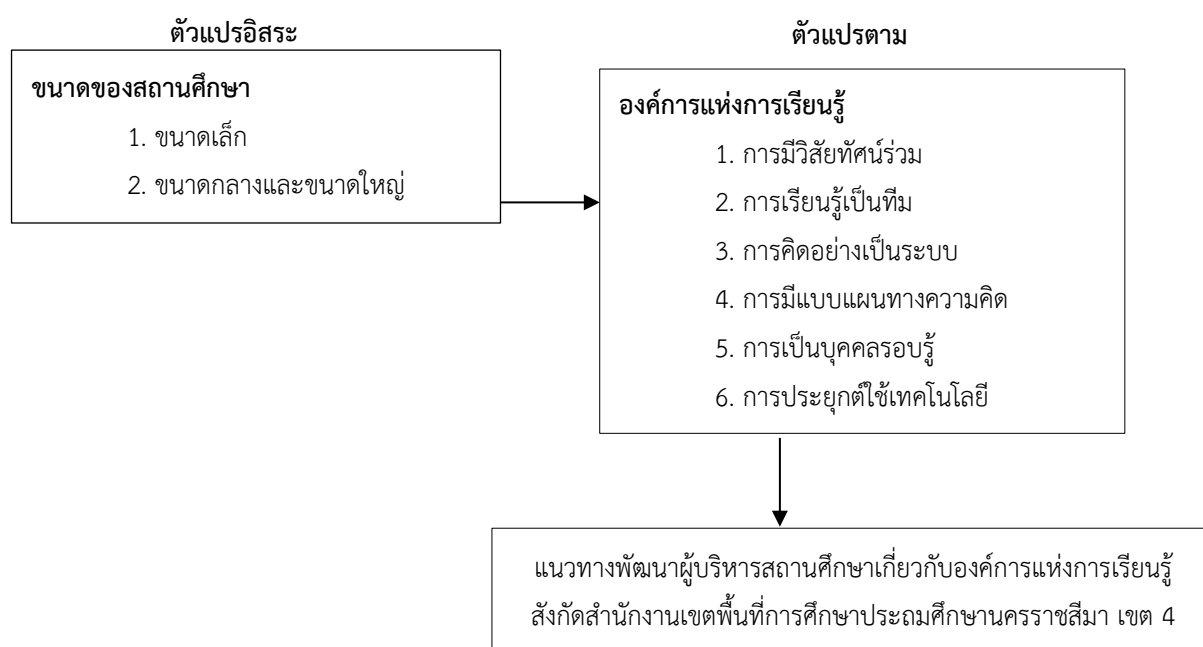
งานใหม่ทุกครั้ง ซึ่งทำให้เสียเวลาและทรัพยากรในการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมใหม่ ที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรภายในโรงเรียน ส่วนใหญ่พบเจอกับสภาพปัญหาต่าง ๆ เช่น การขาดวิสัยทัศน์ร่วมในบางโรงเรียน ปัญหาด้านการบริหารจัดการ พบว่านักเรียนในเขตบริการไปศึกษายังสถานศึกษาอื่นที่มีความพร้อมและมีคุณภาพสูงกว่า รวมถึงขาดการประสานความร่วมมือระหว่างโรงเรียนในการใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษาาร่วมกัน นอกจากนี้ ประชากรยังมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้นักเรียนต่อห้องเรียนลดน้อยลงส่งผลกระทบต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในบางกิจกรรม ครูบางคนสอนไม่ตรงกับสาขาวิชาเอกหรือวิชาที่ถนัด ครูบางคนยังต้องปฏิบัติหน้าที่การสอนหลายระดับ หลายกลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูบางคนยังขาดประสบการณ์ในการผลิตการใช้สื่อเพื่อการเรียนการสอน รวมถึงการสอนที่ไม่เต็มเวลาและความสามารถ เพราะมีภารกิจอื่นที่ต้องปฏิบัตินอกเหนือจากการเรียนการสอน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4, 2566)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพและเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษาในสังกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4
2. เพื่อเปรียบเทียบองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา
3. เพื่อสร้างแนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีการดำเนินงานเกี่ยวกับองค์การแห่ง การเรียนรู้ แตกต่างกัน

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 จำนวน 178 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 จำนวน 123 คน ซึ่งกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970 : 608) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นชั้นภูมิ (Strata) ในการสุ่ม

ตัวแปร

3.1 ตัวแปรอิสระ ขนาดของสถานศึกษา ประกอบด้วย

3.1.1 สถานศึกษาขนาดเล็ก

3.1.2 สถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดใหญ่

3.2 ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

3.2.1 องค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

3.2.1.1 การมีส่วนร่วม

3.2.1.2 การเรียนรู้เป็นทีม

3.2.1.3 การคิดอย่างเป็นระบบ

3.2.1.4 การมีแบบแผนทางความคิด

3.2.1.5 การเป็นบุคคลรอบรู้

3.2.1.6 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

3.2.2 แนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. แบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check list) เกี่ยวกับสถานภาพ การปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 ประกอบด้วยองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ 1) การมี วิสัยทัศน์ร่วม 2) การเรียนรู้เป็นทีม 3) การคิดอย่างเป็นระบบ 4) การมีแบบแผนทางความคิด 5) การเป็นบุคคลรอบรู้ 6) การ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ซึ่งมีลักษณะคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (Likert, 1961 : 90-95)

2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ซึ่งได้มาจากการวิจัยในตอนต้นที่ 2 ซึ่งเป็นผลจาก การศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการนำผลจากค่าเฉลี่ยของข้อที่ต่ำที่สุดของแต่ละด้าน มาสร้างเป็น ประเด็นข้อคำถามในการสัมภาษณ์

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ โดยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. แบบสอบถาม

การสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1.1 ศึกษาวรรณกรรม เอกสาร วารสาร หลักการ ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการสรุปเป็นนิยามศัพท์ของตัวแปรในการวิจัย และเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ

1.2 ศึกษาวิธีสร้างเครื่องมือจากเอกสารตำรา โดยยึดกรอบแนวคิดในการวิจัยเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือและกำหนดรูปแบบโครงสร้างของเนื้อหาของแบบสอบถามให้ครอบคลุม

1.3 กำหนดรูปแบบและโครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถาม เป็นคำถามตรวจสอบรายการ (Check list) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ของ Likert โดยนำข้อมูลที่ได้มาเรียบเรียงให้ครอบคลุมตามกรอบแนวคิดผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

1.4 สร้างแบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 และนำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและตรวจสอบความสมบูรณ์ของประเด็นคำถาม แล้วนำข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง

1.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงแล้ว นำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่ามีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00 ซึ่งถือว่าผ่านเกณฑ์

1.6 นำแบบสอบถามที่ได้มาปรับปรุงและแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำผลการตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ ผลปรากฏว่า มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.969

1.7 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงให้เป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

2. แบบสัมภาษณ์

การสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเองได้ดำเนินการสร้างตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสารแนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสัมภาษณ์

2.2 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) หลังจากที่ได้วิเคราะห์ผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 เลือกเฉพาะด้านที่มีค่าเฉลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ต่ำสุดของแต่ละด้าน นำมากำหนดประเด็นคำถามเพื่อหาแนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

2.3 นำร่างประเด็นคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอคำแนะนำปรับปรุงและให้ข้อเสนอแนะ และปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำ จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ที่เป็นแบบฉบับสมบูรณ์ไปสัมภาษณ์ เพื่อหาแนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนดำเนินการตามแต่ละเครื่องมือ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แบบสอบถาม

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยนำแบบสอบถามไปสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 จำนวน 123 คน เก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

2. แบบสัมภาษณ์

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษาและความโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 5 คน โดยเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเจาะจง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลมาตรวจสอบความสมบูรณ์ จัดระเบียบลงรหัส และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ใช้สถิติเชิงพรรณนาในการอธิบายข้อมูล โดยดำเนินการดังนี้

- 1.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับประสบการณ์การบริหารของผู้ตอบแบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยคำนวณหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)
- 1.2 วิเคราะห์ข้อมูลผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) จำแนกตามองค์ประกอบ
- 1.3 การเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 จำแนกตามสถานภาพการปฏิบัติงาน โดยการใช้ t-test กำหนดค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

- 2.1 ผู้วิจัยอ่านข้อมูลทั้งหมด แล้วทำความเข้าใจในภาพรวมความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ และนำข้อความที่ผู้ให้ข้อมูลมาจัดกลุ่มคำ (Phrase)
- 2.2 อ่านบทวนกลุ่มคำทั้งหมดที่จัดกลุ่มไว้จนเข้าใจกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล
- 2.3 วิเคราะห์โดยการตีความหมายในรูปของการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) หรือตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Inductive method) คือ การพิจารณาความเหมือน ความแตกต่างกัน และความสัมพันธ์กันมาหาข้อสรุป แล้วนำเสนอบรรยายเป็นความเรียงเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ นำเสนอผลการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลขนาดของสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 จำนวน 123 คน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลขนาดของสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

ขนาดของสถานศึกษา	จำนวน (คน) (n = 123)	ร้อยละ
1. สถานศึกษาขนาดเล็ก	62	50.41
2. สถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่	61	49.59
รวม	123	100.00

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งหมด 123 คน คิดเป็นร้อยละ 100 โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 50.41 และปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 49.59

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

ผลการวิเคราะห์ผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 โดยภาพรวมและรายด้าน

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	การมีวิสัยทัศน์ร่วม	7		มาก
2	การเรียนรู้เป็นทีม	7		มาก
3	การคิดอย่างเป็นระบบ	5		มาก
4	การมีแบบแผนทางความคิด	3		มาก
5	การเป็นบุคคลรอบรู้	5		มาก
6	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	7		มาก
รวม		5		มาก

จากตารางที่ 2 องค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.57) รองลงมา คือ ด้านที่ 4 การมีแบบแผนทางความคิด ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.53) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านที่ 6 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.57)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

เปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามตัวแปรจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test independent) กำหนดค่าทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05 ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน

ด้าน	องค์การแห่งการเรียนรู้	สถานศึกษาขนาดเล็ก		สถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่		t	p
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1	การมีวิสัยทัศน์ร่วม	4.39	0.53	4.44	0.61	-0.53	.319
2	การเรียนรู้เป็นทีม	4.36	0.54	4.43	0.60	-0.66	.328
3	การคิดอย่างเป็นระบบ	4.32	0.54	4.44	0.59	-1.21	.245
4	การมีแบบแผนทางความคิด	4.36	0.49	4.46	0.57	-0.98	.089
5	การเป็นบุคคลรอบรู้	4.30	0.50	4.47	0.61	-1.66	.038*
6	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	4.26	0.49	4.44	0.63	-1.75	.028*
รวม		4.33	0.52	4.45	0.60	-1.13	.175

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 3 พบว่า ผลการเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 5 การเป็นบุคคลรอบรู้ และด้านที่ 6 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ส่วนด้านที่เหลือ จำนวน 4 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์แนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

แนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ซึ่งผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาดูงานผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำที่สุดของแต่ละด้านมาเป็นประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน ได้แนวทางพัฒนา

ผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ จากผู้ทรงคุณวุฒิ แต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม: ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดทิศทางและบรรยากาศของการสื่อสารภายในองค์กร โดยผู้บริหารจำเป็นต้องปรับบทบาทจากการสื่อสารเชิงสั่งการแบบบนลงล่าง มาเป็นการสื่อสารที่เปิดกว้าง โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก มากกว่าผู้สั่งการ พร้อมทั้งพัฒนาทักษะการฟังเชิงรุก เพื่อรับฟังความคิดเห็นอย่างตั้งใจ เคารพความแตกต่าง และนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบาย นอกจากนี้ การจัดให้มีเวทีและช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การสื่อสารเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง เช่น การประชุมชี้แจงก่อนการดำเนินงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การพูดคุยเฉพาะกิจในกลุ่มย่อย รวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) อย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

2. การเรียนรู้เป็นทีม: ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการสร้างเงื่อนไขและบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน โดยต้องเริ่มจากการสร้างวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ และทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร โดยใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นฐานสำคัญในการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้เรียนรู้ร่วมกันจากการปฏิบัติจริง การทำโครงการหรือการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน รวมถึงการถอดบทเรียนจากประสบการณ์การทำงาน ส่งเสริมการระดมสมอง และสร้างความสามัคคีภายในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการจัดกิจกรรมพัฒนาองค์กร (OD) อย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้การกระจายอำนาจและการมอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับศักยภาพของบุคลากร โดยผ่านหัวหน้ากลุ่มงานหรือหัวหน้าทีม เพื่อให้เกิดความเป็นระบบ ลดการกระจุกตัวของภาระงาน และเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม

3. การคิดอย่างเป็นระบบ: ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควรทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายหรือสั่งการ แต่ต้องเปิดพื้นที่ให้บุคลากรทุกระดับได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทบทวน วิเคราะห์ และพัฒนางานร่วมกัน นอกจากนี้การสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร ผ่านการทบทวนผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประชุมทบทวนงาน การจัดกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หรือการแต่งตั้งทีมและคณะกรรมการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสนสะท้อนปัญหา เสนอแนวคิด และร่วมกันกำหนดแนวทางพัฒนา นอกจากนี้ การส่งเสริมให้มีการถอดบทเรียนหลังการปฏิบัติงาน หรือ After Action Review ในทุกโครงการ ยังเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานให้กลายเป็นองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ต่อยอดได้จริง และการจัดระเบียบองค์ความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารควรสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ เช่น การพัฒนาคลังความรู้ดิจิทัลที่เข้าถึงง่าย เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้จากผลงาน ประสบการณ์ และบทเรียนของกันและกันได้อย่างต่อเนื่อง

4. การมีแบบแผนทางความคิด: ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่รอบคอบ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีเหตุผล ใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง และสารสนเทศที่เชื่อถือได้ประกอบการตัดสินใจ มิใช่อาศัยเพียงประสบการณ์หรือความเคยชินเดิม ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างของการยอมรับการเปลี่ยนแปลง กล่าวที่จะยอมรับข้อจำกัดของตนเอง และแสวงหาความรู้หรือผู้เชี่ยวชาญเพิ่มเติมเมื่อเผชิญกับประเด็นที่ตนยังขาดความชำนาญ นอกจากนี้ควรลดบทบาทการบริหารแบบสั่งการฝ่ายเดียว และก้าวสู่การเป็นผู้นำเชิงปฏิบัติการที่ลงมือทำให้เห็นเป็นแบบอย่าง เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากร และคำนึงถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

5. การเป็นบุคคลรอบรู้: ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำการเรียนรู้ที่สามารถสร้างระบบและวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ และปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยเชื่อมโยงการพัฒนาบุคลากรเข้ากับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางการพัฒนาขององค์กรอย่างชัดเจน การขยายขีดความสามารถขององค์กรไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากมุ่งพัฒนาเพียงระดับองค์กรโดยละเลยการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรในฐานะ “พื้นที่ที่สำคัญ” ขององค์กร ผ่านการบูรณาการแผนพัฒนาตนเองของบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ตามความสนใจ ความถนัด และความจำเป็นของงาน ไม่ว่าจะเป็นการอบรมเพิ่มพูนทักษะใหม่ การศึกษาดูงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ เมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม จะส่งผลให้เกิดความรอบรู้ ความมั่นใจ และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน ผู้บริหารควรทำหน้าที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางการพัฒนาให้ชัดเจน และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ผ่านกระบวนการระดมความคิดเห็นและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เมื่อครูและบุคลากรเกิดความเป็นเจ้าของร่วมในวิสัยทัศน์ จะเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่การขับเคลื่อนองค์กรในทิศทางเดียวกัน

6. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี: บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์และความฉลาดทางดิจิทัล มองเห็นศักยภาพของ

เทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การจัดการความรู้ และการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งองค์กร โดยควรเริ่มจากการเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีด้วยตนเอง และเผยแพร่องค์ความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เช่น การจัดทำคลังความรู้ดิจิทัล การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์หรือระบบคลาวด์เป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้องทันสมัย และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ทั้งในด้านการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน การใช้เทคโนโลยีในลักษณะดังกล่าวจะช่วยลดข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ ทำให้การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลา นอกจากนี้ การส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง ผ่านการอบรม การสื่อสารภายในองค์กร หรือการใช้ครูแกนนำด้านเทคโนโลยีเป็นต้นแบบในการขับเคลื่อนการเรียนรู้ ผู้บริหารควรจัดหาและอำนวยความสะดวกด้านอุปกรณ์ เทคโนโลยี และระบบสนับสนุนที่เหมาะสม ควบคู่กับการนิเทศ กำกับติดตาม และประเมินผลการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้การนำไปใช้เกิดประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา เปิดโอกาสให้ครู บุคลากร ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัย เรื่อง แนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ผู้วิจัยจึงได้นำผลของการศึกษาในประเด็นสำคัญมาอภิปราย ดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

1.1 ผลการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรบางส่วนยังขาดทักษะความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือดิจิทัลที่ทันสมัยอย่างเต็มประสิทธิภาพ ประกอบกับงบประมาณในการจัดซื้อและบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในบางพื้นที่ยังไม่ครอบคลุมหรือมีความเสถียรเพียงพอ ส่งผลให้การบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการบริหารจัดการและการเรียนการสอนทำได้ไม่เต็มที่เท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (2002) ได้กำหนดว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรในสถานศึกษานำเทคโนโลยี และการจัดการสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อการทำงานที่สะดวกมากยิ่งขึ้น และมีประสิทธิภาพ จัดเก็บองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่พร้อมสำหรับการเผยแพร่ความรู้ไปอย่างรวดเร็ว และเข้าถึงได้จากทุกที่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประภาพร ยอดย้อย และคณะ (2568) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพที่ปฏิบัติจริงองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านองค์กร ด้านคน ด้านความรู้ ด้านการเรียนรู้ และด้านที่เทคโนโลยี ตามลำดับ

1.2 ผลการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ข้อ 3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้และการเรียนรู้ในองค์กรสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษายังขาดระบบฐานข้อมูลกลางหรือแพลตฟอร์มในการจัดเก็บและถ่ายโอนองค์ความรู้ ที่เป็นระบบและใช้งานง่ายสำหรับบุคลากรทุกระดับ ประกอบกับผู้บริหารและบุคลากรบางส่วนอาจมองว่าเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือในการสื่อสารหรือทำงานธุรการทั่วไป แต่ยังไม่ได้นำมาประยุกต์ใช้เพื่อการถอดบทเรียนหรือแบ่งปันความรู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้สมาชิกในองค์กรเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้ไม่ทั่วถึงและไม่ต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (2002) ได้กำหนดว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรในสถานศึกษานำเทคโนโลยี และการจัดการสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อการทำงานที่สะดวกมากยิ่งขึ้น และมีประสิทธิภาพ จัดเก็บองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่พร้อมสำหรับการเผยแพร่ความรู้ไปอย่างรวดเร็ว และเข้าถึงได้จากทุกที่ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพญา อร่ามรัตน์ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 พบว่า สถานศึกษาจำเป็นต้องเร่งปฏิรูปองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน ผลการวิจัยดังกล่าว สามารถนำไปใช้เป็น

ข้อมูลในการวางแผนพัฒนาการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

2. ผลการเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

2.1 ผลการเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ได้รับนโยบายการบริหาร การกำกับติดตาม และมาตรฐาน การดำเนินงานในทิศทางเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติตาม กรอบนโยบาย ส่งผลให้ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันมีบทบาท เป็นผู้นำการเรียนรู้ ที่ต้องส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ อีกทั้งสถานศึกษาในพื้นที่เดียวกัน มีการ PLC เครือข่ายกลุ่มโรงเรียน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูผู้สอน และการดำเนินโครงการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกัน ซึ่งล้วนส่งผล ให้โรงเรียนทุกขนาดมีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ใกล้เคียงกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่คนในองค์การขยายขีดความสามารถ ในการสร้างสรรค์ผลสัมฤทธิ์ ที่องค์การปรารถนาอย่าง ต่อเนื่อง สามารถสร้างและขยายเครือข่ายของการเรียนรู้ มีความเป็นอิสระ ไม่มีขอบเขตการเรียนรู้ คนในองค์การมีการเรียนรู้อย่าง ทัวถึงทั้งองค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤษฎิ์มินทร์ มณีฉาย (2567) ได้ศึกษาเรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในกลุ่มโรงเรียนอุบลรัตน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในกลุ่มโรงเรียนอุบลรัตน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

2.2 ผลการเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 5 การเป็นบุคคลรอบรู้ และด้านที่ 6 การประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บริบทและทรัพยากรของสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน ส่งผลต่อโอกาสในการพัฒนาตนเองของ ผู้บริหารและการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ สถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่มีแนวโน้มที่จะมีโครงสร้างการบริหาร บุคลากร และทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารมากขึ้นได้ชัด ในขณะที่สถานศึกษาขนาดเล็ก อาจมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ อุปกรณ์ และบุคลากร ทำให้การพัฒนาความรู้และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเป็นไปในระดับที่ แตกต่างกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (2002 : 23) ได้กล่าวว่า การเสริมอำนาจบุคคล เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุก คนในองค์การ รวมถึงลูกค้ำและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยจะต้องจัดรูปแบบการ ผสมผสาน การรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูลมีการแลกเปลี่ยนความรู้การถ่ายโอนความรู้ และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการ นอกจากนี้ การปรับใช้เทคโนโลยีในองค์การ เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การ สำหรับการจัดการ ความรู้ การเรียนรู้ในองค์การสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การในการใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ และสอดคล้องกับ งานวิจัยของ อนุชิต สุขกลี (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาบทบาทการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบบทบาทการบริหารสถานศึกษาให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมี แบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. จากการศึกษาแนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ผู้วิจัยจึงนำเสนอประเด็นสำคัญมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

3.1 แนวทางพัฒนาด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม การส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารสองทาง เพื่อสร้างความเข้าใจใน เป้าหมายร่วมกัน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการกำหนดทิศทางและบรรยากาศของการสื่อสารภายในองค์กร ทั้งนี้อาจเป็น เพราะว่าการสร้างการสื่อสารสองทางที่เปิดกว้างและเอื้อต่อการมีส่วนร่วม การปรับบทบาทจากผู้สั่งการมาเป็นผู้อำนวยความสะดวก และการพัฒนาทักษะการฟังเชิงรุก ช่วยลดช่องว่างในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายขององค์กร และส่งเสริม

ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมของครูและบุคลากร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการขับเคลื่อนองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมไม่สามารถเกิดขึ้นจากการสื่อสารแบบสั่งการฝ่ายเดียว แต่ต้องอาศัยการสื่อสารสองทางที่เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น สะท้อนประสบการณ์ และมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กรอย่างแท้จริง บทบาทของผู้นำจึงต้องเปลี่ยนจาก “ผู้ควบคุมสั่งการ” ไปสู่ “ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้” ซึ่งสอดคล้องกับการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การพูดคุยในกลุ่มย่อย และการดำเนินงานผ่าน PLC และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วุฒิเมธ แสงเครือสุข (2560) ได้เสนอแนวทางพัฒนาไว้ว่า การดำเนินการส่งเสริมบุคลากรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ควรเปิดโอกาสด้านการแสดงออกทางความคิดอย่างเสรีมากขึ้น บุคลากรควรทำความเข้าใจกับข้อมูลในเรื่องต่าง ๆ ให้เกิดความชัดเจนก่อนการนำเสนอความคิดเห็น ฝ่ายบริหารควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานให้มากขึ้น มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เพิ่มมากขึ้น ส่งเสริมการทำงานข้ามสายงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเอง ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3.2 แนวทางพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม การเสริมสร้างความสามัคคี ความคิดสร้างสรรค์ และสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างเจือใจและบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันและบรรยากาศที่ปลอดภัยทางความคิด การใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เป็นกลไกหลัก ช่วยให้ครูและบุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และร่วมกันแก้ไขปัญหา ส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเสริมสร้างความสามัคคีภายในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ กิตติคุณ ฐิตโสภณกุล (2560 : 41-51) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กร มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน มีความรัก สามัคคีกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน โดยมีผู้บริหารคอยสนับสนุน ส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม ให้บุคลากรของหน่วยงานได้มีโอกาสพัฒนาขีดความสามารถตนเองในการสร้างสรรค์งานร่วมกันกับผู้อื่น มีโอกาสเรียนรู้การทำงานเป็นทีม มุ่งพัฒนาวิธีการทำงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนิสา มุ้ยจีน (2563 : 26) ได้เสนอแนวทางพัฒนาไว้ว่า การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถของทีมงานให้บังเกิดผลมากกว่าการอาศัยความรู้ ความสามารถของบุคคลเพียงคนเดียว เนื่องจากระบบการเรียนรู้ในลักษณะทีมจะมีผลสะท้อนต่อการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล และที่สำคัญองค์การแห่งการเรียนรู้ จะเกิดขึ้นได้ต้องมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร นั่นคือ การรวมตัวของทีมงานในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

3.3 แนวทางพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ การทบทวน ปรับปรุง และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร การเชื่อมโยงข้อมูล และการจัดระเบียบองค์ความรู้ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักถึงความจำเป็นของการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทบทวน วิเคราะห์ ปรับปรุง และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง การเชื่อมโยงเป้าหมาย นโยบาย กระบวนการ และผลลัพธ์ รวมถึงการถอดบทเรียนหลังการดำเนินงาน ช่วยให้การพัฒนาการมีทิศทางชัดเจน ลดความซ้ำซ้อน และพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ การรวบรวมองค์ความรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติงาน ยังช่วยให้สถานศึกษามีคลังความรู้ที่สามารถนำไปใช้ปรับปรุงงานในอนาคตได้อย่างเป็นรูปธรรม สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน และทำให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาอย่างแท้จริง สอดคล้องกับแนวคิดของ รุ่งนภา จันทรลี (2562 : 52-58) ได้กล่าวไว้ว่า การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การที่บุคลากรรับรู้ถึงความคิด ความเข้าใจของตนเองในสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างเชื่อมโยงเป็นระบบ รับรู้เข้าใจการจัดลำดับความสำคัญ อย่างเป็นระบบในการปฏิบัติงาน และสามารถตรวจสอบรายละเอียด รับรู้และเข้าใจถึงวิธีการ ในการคิดและปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปสามารถใช้วิธีการ ทางวิทยาศาสตร์ วิเคราะห์แก้ไขปัญหา ตั้งสมมติฐาน ใช้เครื่องมือทางสถิติเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหา รับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการออกแบบระบบการทำงานภายในหน่วยงาน รับรู้ระดับความสามารถของตนในการแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อน รวมทั้งรับรู้ถึงความสำคัญของการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของตน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันชนก อาจปฐ (2564) ได้เสนอแนวทางพัฒนา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมพัฒนาศักยภาพทางความคิด เพื่อให้บุคลากรในองค์กร

เกิดความคิดเชิงระบบในการพัฒนาองค์กร มองเห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ และสามารถแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในตนเอง เพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานให้อำนาจและความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ เสริมสร้างบุคลากรให้มีการใฝ่รู้ ช่วยเพิ่มความสามารถในตนเองทำให้เกิดประสิทธิภาพของงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบ ขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น

3.4 แนวทางพัฒนาด้านการมีแบบแผนทางความคิด การมีวิจรรย์ญาณ ตื่นตัว ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีวิจรรย์ญาณที่รอบคอบ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างมีเหตุผล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การมีแบบแผนทางความคิดที่ดีต้องควบคู่กับความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านนโยบายการศึกษา เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรมทางการบริหาร หรือบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ผ่านการเรียนรู้ตลอดชีวิต การอบรม การเพิ่มพูนทักษะใหม่ ๆ รวมถึงการแสวงหาความรู้จากแพลตฟอร์มดิจิทัลและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย และนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงาน องค์กร หรือธุรกิจของตนเอง รับรู้สภาพของตนและหน่วยงานแล้วปรับเปลี่ยนความคิดความเชื่อของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และเหตุการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งความคิดของคนเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคล การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้เกิดความกระจำกับรูปแบบของความคิด ความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง เพื่อพัฒนาความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนของโลก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติคุณ จิตโสภณกุล (2560 : 41-51) ได้เสนอแนวทางการพัฒนา คือ การที่บุคลากรในองค์กรมีกลยุทธ์ในการปรับวิธีการทำงาน สามารถใช้วิจรรย์ญาณของตนเอง มีความตื่นตัว ในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร มีเจตคติที่ดี มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีโดยการสร้างเครือข่ายการร่วมกัน มีการเปิดโลกทัศน์การทำงาน และมีวิธีการทำงานที่ชัดเจนเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง มีการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ทุกคนเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ประสานผลประโยชน์เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

3.5 แนวทางพัฒนาด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ การช่วยขยายขีดความสามารถให้กับองค์กรในการบรรลุวิสัยทัศน์ โดยการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างความสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและองค์กร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำการเรียนรู้ที่สามารถสร้างระบบและวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การขยายขีดความสามารถขององค์กร โดยการเชื่อมโยงการพัฒนาศักยภาพรายบุคคลเข้ากับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา การเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้เรียนรู้ตามศักยภาพและความจำเป็นของงาน ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจ ความมั่นใจ และนำไปสู่การพัฒนางานและองค์กรอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (2006 : 139) ได้กล่าวไว้ว่า การเป็นบุคคลรอบรู้ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่า เกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญเป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริงเห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อเรา ต้ององค์การสร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตนขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุชิต สุขกลี (2560 : 22) ได้เสนอแนวทางการพัฒนา คือ สถานศึกษาต้องมีความรู้ ความสามารถ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความสามารถในการสร้างสรรค์ ผลงานที่มีคุณค่า มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีวินัยในตนเอง และรู้กฎระเบียบวินัยของสถานศึกษา มีความ อยากรู้อยากเห็น เป็นคนที่หมั่นศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มศักยภาพของคน ไปสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

3.6 แนวทางพัฒนาด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ และการเรียนรู้ในองค์กรสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้อง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์และความฉลาดทางดิจิทัล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุนการจัดการความรู้ การสื่อสาร และการเรียนรู้ ช่วยเพิ่มความสะดวก รวดเร็ว และความต่อเนื่องในการพัฒนางาน ทั้งนี้ การส่งเสริมทักษะด้านเทคโนโลยีและการสร้างความเข้าใจร่วมกันในการใช้งาน จะทำให้เทคโนโลยีเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (2002 : 23) ได้กล่าวไว้ว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์กร (Technology application) เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร สำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์กรสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การในการใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพญา อร่ามรัตน์ (2562) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาไว้ว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะเมื่อผู้บริหารมีบทบาท

ในการสนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีความทันสมัย ยืดหยุ่น และพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 พบว่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด จึงเสนอแนะให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ควรมีการ ส่งเสริมและสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลมาใช้ โดยจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้เพียงพอและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เช่น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง และอุปกรณ์สนับสนุนการเรียนรู้ดิจิทัล นอกจากนี้ควรส่งเสริมการจัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาศักยภาพด้านเทคโนโลยี และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ด้านดิจิทัลระหว่างสถานศึกษา รวมทั้งกำหนดระบบนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการใช้เทคโนโลยีในการบริหารและการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

1.2 จากผลการเปรียบเทียบผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ด้านที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ การเป็นบุคคลรอบรู้ จึงขอเสนอแนะให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลรอบรู้อย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงบริบทและทรัพยากรของโรงเรียนแต่ละขนาด โรงเรียนขนาดเล็กควรเน้นการเรียนรู้จากแหล่งภายนอกและการใช้เทคโนโลยีต้นทุนต่ำเพื่อชดเชยข้อจำกัด ขณะที่โรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ควรใช้ศักยภาพด้านบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการเสริมสร้างความรู้และถ่ายทอดสู่บุคลากรในองค์กร เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการและพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับขนาดของสถานศึกษา

1.3 จากการศึกษาแนวทางพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างเงื่อนไขและบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ผู้วิจัยเสนอแนะให้ผู้บริหารสถานศึกษาเริ่มจากการสร้างวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือ และมุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นทีม โดยส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ แนวปฏิบัติที่ดี และการสะท้อนผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ผ่านกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การทำงานแบบบูรณาการข้ามกลุ่มสาระ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ เคารพความคิดเห็นที่หลากหลาย และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน ทั้งนี้การเชื่อมโยงการเรียนรู้เป็นทีมเข้ากับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา เพื่อให้การทำงานร่วมกันนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมาทุกสังกัดในจังหวัดนครราชสีมา

2.2 ควรศึกษากลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- กฤษฎิณิทร์ มณีฉาย. (2567). **ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในกลุ่มโรงเรียนอุบลรัตน์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครราชสีมา**. วารสารครุทรรศน์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 4(2), 1-19.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ.2545**. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. (2557). **รายงานการศึกษาแนวโน้มการพัฒนาคุณภาพครูเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ศตวรรษที่ 21 (ฉบับย่อ)**. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- _____. (2557). **รายงานสถานการณ์การศึกษาแห่งชาติ**. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- _____. (2562). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ.2562**. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- กิตติคุณ จิตโสภณกุล. (2560). **องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). **การวิจัยเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- ประภาพร ยอดย้อย และคณะ. (2568). **สภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**. วารสารบวรสหการศึกษาและมนุษยสังคมศาสตร์, 6(1), 217-225.
- รุ่งนภา จันทรลี. (2562). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- วรุตม์ แสงศรีสุข. (2560). **ปัญหาและแนวทางพัฒนาการดำเนินการส่งเสริมบุคลากรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนันทนวิทย์ อำเภอเกาะจันทร์ จังหวัดชลบุรี**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วันชนก อาจปฐ. (2564). **แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในเขตภาคกลาง**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- สุทธยา อารัมรัตน์. (2562). **ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สุนิสา มัยจิน. (2563). **การศึกษาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4. (2566). **แผนปฏิบัติการประจำปี พ.ศ. 2568**. นครราชสีมา: ผู้แต่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556). **แนวทางการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์ และวิธีการ ประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.). (2560). **แผนปฏิบัติการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่สิบสอง พ.ศ. 2560 – 2564**. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- _____. (2560). **ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580 ฉบับย่อ**. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- อนุชิต สุขกลี. (2560). **การศึกษาด้านการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- Cronbach, L.J. (1990). *Essentials of psychological testing*. (5th ed.). New York: Harper & Row.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 608 - 610.
- Likert, R. (1961). *New Pattern of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.

- _____. (2002). **Building the learning organization: Mastering the five elements for corporate learning.** Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Senge, P. M. (1990). **The Fifth Discipline Field Book : Strategies and Tools for Building a Learning Organization.** New York: Doubleday.
- _____. (2006). **The Fifth Discipline Field Book : Strategies and Tools for Building a Learning Organization.** New York: Doubleday.